



## Revue internationale d'éducation de Sèvres

16 | Décembre 1997

La formation tout au long de la vie

---

### Se former, certes..., mais comment ?

Yves Michel

---



#### Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/ries/3034>

DOI : 10.4000/ries.3034

ISSN : 2261-4265

#### Éditeur

Centre international d'études pédagogiques

#### Édition imprimée

Date de publication : 1 décembre 1997

Pagination : 69-77

ISSN : 1254-4590

#### Référence électronique

Yves Michel, « Se former, certes..., mais comment ? », *Revue internationale d'éducation de Sèvres* [En ligne], 16 | Décembre 1997, mis en ligne le 01 octobre 2013, consulté le 30 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/ries/3034> ; DOI : 10.4000/ries.3034

---

Ce document a été généré automatiquement le 30 avril 2019.

© Tous droits réservés

---

## *Se former, certes..., mais comment ?*

Yves Michel

---

Se former tout au long de la vie parce que « j'ai perdu mon emploi, de mon temps, on n'allait pas longtemps à l'école, on ne m'a jamais proposé de formation continue, mon métier a tellement changé ! les jeunes qui arrivent sont très diplômés... » mais « je ne trouve pas d'emploi, on me dit que j'ai trop de diplômes, pas le temps de me former, j'ai d'autres urgences, les stages se succèdent, je ne trouve pas d'emploi pour autant, c'est en travaillant que j'ai appris le plus... »  
« Se former tout au long de la vie » peut aussi bien être une banalité qu'une incantation inutile.  
Voyons donc comment se pose la question en France en regard des évolutions économiques, industrielles, sociales, mondiales, par rapport à la culture nationale : comment se former et d'abord pour faire quoi ?

### **Se former, pourquoi ?**

- 1 À l'adolescent qui trouverait l'école un peu trop « obligatoire », il s'agit d'expliquer que se former prépare à la vie dans une société démocratique, à la vie personnelle et culturelle et au monde du travail. Ce qui doit passer par l'encouragement à être compréhensif, solidaire et tolérant<sup>1</sup> et qui pourrait se résumer à « être patient ». Cet écolier aurait sans doute plus de mal à comprendre que l'on puisse se former aussi pour le plaisir, à l'exemple de ces retraités qui fréquentent l'université du troisième âge pour compenser des manques décelés depuis longtemps et pour obtenir ainsi réparation.

- 2 S'il était adulte, il ressentirait sûrement la nécessité ou l'envie de réorienter sa vie professionnelle vers d'autres métiers et d'autres domaines. Et il saurait en tout cas que l'on a toujours besoin de se conforter dans son emploi actuel et donc d'accéder à de nouvelles activités professionnelles, qualifications, classifications, rémunérations... Sans parler du chômage, drame individuel partagé par 12 % des travailleurs français, bien souvent généré par l'inadaptation à l'emploi, lui-même en évolution.
- 3 Tout le monde sait donc que se former tout au long de la vie est une chance pour obtenir et conserver la première des autonomies : l'autonomie économique, celle qui conditionne toutes les autres. Nous nous limiterons donc ci-après à l'étude de la seule formation au monde du travail, la formation professionnelle initiale et continue.

## Alors, comment se former ?

- 4 La sagesse populaire nous enseigne que l'on peut se former de mille et une façons : « les voyages forment la jeunesse », « c'est en forgeant que l'on devient forgeron »... Mais, fort heureusement, nous sommes tous aussi des autodidactes : « le maître vous introduit jusqu'à la porte, l'exercice et la pratique dépendent de chacun » (proverbe chinois). Convenons donc qu'utiliser individuellement ses propres capacités intellectuelles est d'autant plus facile que l'on a, au préalable, appris à stimuler sa curiosité naturelle (« Dis, maman, pourquoi... ? »). Le bénéfice de formations formelles à l'école, en famille, en stage... reste le premier des moyens pour amorcer et gérer son parcours professionnel.
- 5 Tout a été dit sur cette question. Les jeunes les moins diplômés sont les plus exposés au chômage, ce qui conduit en France 24 % d'une classe d'âge à passer par l'enseignement supérieur contre 20 % seulement en Allemagne. La loi de 1971 sur la formation professionnelle institue une obligation de moyens financiers de la part de l'entreprise mais il y manque aujourd'hui une « obligation de résultats ». Obligation qui engagerait l'entreprise et les organismes collecteurs/répartiteurs à gérer autrement les fonds mutualisés, car notre système actuel fait qu'une majorité des agents d'exécution n'a jamais bénéficié de formation. Obligation qui donnerait du sens au travail de l'organisme de formation par une meilleure mise en adéquation du contenu de la formation avec les objectifs professionnels (ce qui pose la question du rôle de l'enseignement général par rapport aux activités professionnelles). Obligation, enfin, qui motiverait le salarié s'engageant à réussir à... sans oublier la nécessité de prendre du recul, de relativiser, d'élargir son champ de vision. Et l'utilité de développer ses capacités intellectuelles en approfondissant les disciplines de base, mais aussi sa culture technique et professionnelle.

## Une nouvelle donne mondiale et sociale

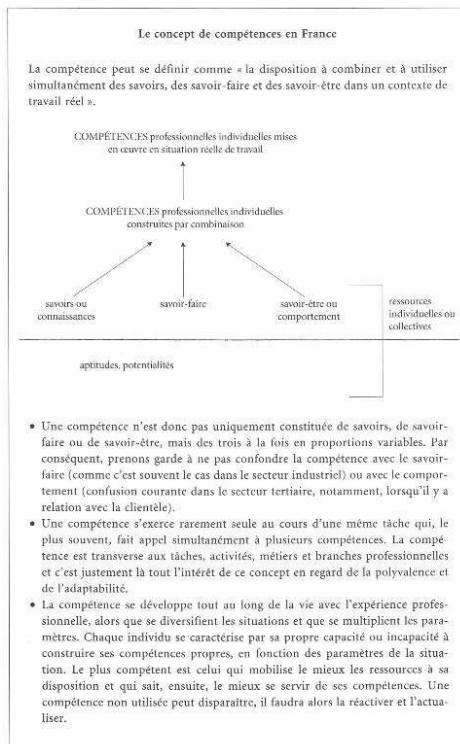
- 6 La France a fait, dans les années soixante-dix, le choix de l'internationalisation qui a fait place depuis à la mondialisation. Parce qu'il est trop tard, aujourd'hui, pour revenir en arrière, mais aussi parce qu'il n'y avait sans doute pas d'autre choix possible, nous devons en assumer les conséquences. Pratiquement, cela nous oblige à composer avec une automatisation-informatisation qui génère le pilotage à distance de la production et rend le travail moins concret, moins « manuel ». D'où l'exigence d'une plus grande part d'interprétation, d'une meilleure compréhension globale et d'arbitrages sur les flux. Cela

nous oblige aussi à intégrer une visibilité de plus en plus réduite des plans de charge. Cela oblige encore à répondre, par une offre adaptée, aux nouvelles exigences du consommateur en matière de délais, de qualité et de services liés aux produits. Et puis aussi à s'adapter en permanence à un environnement économique toujours plus concurrentiel qui tire les prix vers le bas. Enfin, il nous faut chercher l'accès à des nouveaux marchés et nous ouvrir à la diversification des produits, des matériaux et des techniques, tous éléments, par ailleurs, indispensables à la survie de l'entreprise.

- 7 Ces nombreux paramètres conduisent les entreprises à modifier leur stratégie, leur organisation et, en outre, à mettre en œuvre des changements d'ordre social. Ainsi, aujourd'hui, avec l'élévation du niveau culturel général, le travail posté ne permet plus de satisfaire les aspirations individuelles, ce qui entraîne des conflits de qualification et des problèmes de mobilité professionnelle. L'organigramme classique figé est toujours en retard sur la réalité, sa modification exige de longues négociations et, par effet domino, une remise en cause générale. Enfin, le travailleur français souhaite une réduction du temps de travail sur la semaine, l'année, la vie.
- 8 Par conséquent, tout est remis en question dans et autour de l'entreprise. Des principes nouveaux, des organisations nouvelles, des nouveaux métiers commencent déjà à apparaître et à s'installer, qui généreront des emplois, à l'instar des précédentes « révolutions industrielles ». Mais pour y parvenir, il faut tout redéfinir.

## Le taylorisme, c'est fini

- 9 La fin du taylorisme n'est pas qu'annoncée, elle est commencée. Il aura donc vécu un siècle et aura permis de lancer les productions de masse, de favoriser l'élévation du niveau de vie général et l'émergence d'une classe dite moyenne. La plupart des entreprises françaises fonctionnent encore sur une organisation taylorienne. Et nos esprits cartésiens aussi, à nous Français habitués que nous sommes à décomposer en autant de parties, pour attribuer à chaque partie une fonction et à chaque fonction un emploi différent. Ce siècle-là touche à sa fin. Car la mise en œuvre du taylorisme a conduit à des organisations de production si rigides et des hiérarchies pyramidales tellement bloquantes qu'elles ne sont plus, aujourd'hui, ni adaptées, ni acceptées.
- 10 Ce qu'il nous faut maintenant, c'est être capable d'intégrer en permanence les évolutions technologiques en y préparant auparavant la ressource humaine ; de réorganiser le travail pour ne plus le morceler ; de se recentrer sur la logique du métier et non plus seulement sur le produit ou la technique ; de rechercher la qualité. Mais aussi, dans le domaine social, de reconnaître le professionnalisme et non plus seulement le diplôme ; de rénover les politiques de rémunération, de recrutement et de gestion prévisionnelle des emplois ; de développer la polyvalence du salarié au sein d'une nouvelle organisation de la production, ou, à défaut, par rapport aux anciens postes de travail ; de faciliter la mobilité interne et interentreprises en gérant les parcours professionnels individuels.
- 11 Personne n'ignore aujourd'hui que développer la souplesse et l'adaptabilité de l'entreprise et, par conséquent, sa compétitivité et sa survie, passe par la mise en œuvre d'une logique de compétences qui réponde aussi aux aspirations et aux motivations de l'homme.



## Une logique de compétence pour la France

### Le développement de la compétence

- 12 Les aptitudes, potentialités et capacités intellectuelles peuvent se développer en toutes circonstances, y compris à l'école et dans l'exercice du métier. Il en est de même pour les savoirs qui s'acquièrent plus particulièrement à l'occasion de la formation, ainsi que les savoir-faire et les comportements, mais si ces deux derniers peuvent apparaître en formation, ils se développent ensuite et surtout dans le cadre du travail réel.
- 13 Quant à la compétence, elle ne se développe réellement qu'avec l'expérience professionnelle. Cependant, elle peut s'amorcer en cours de formation en alternance, quand celle-ci implique réellement l'individu dans la production avec toutes les contraintes socio-organisationnelles qu'elle suppose. Tant qu'elle n'est exercée qu'à l'école, la compétence reste une capacité professionnelle.<sup>2</sup>

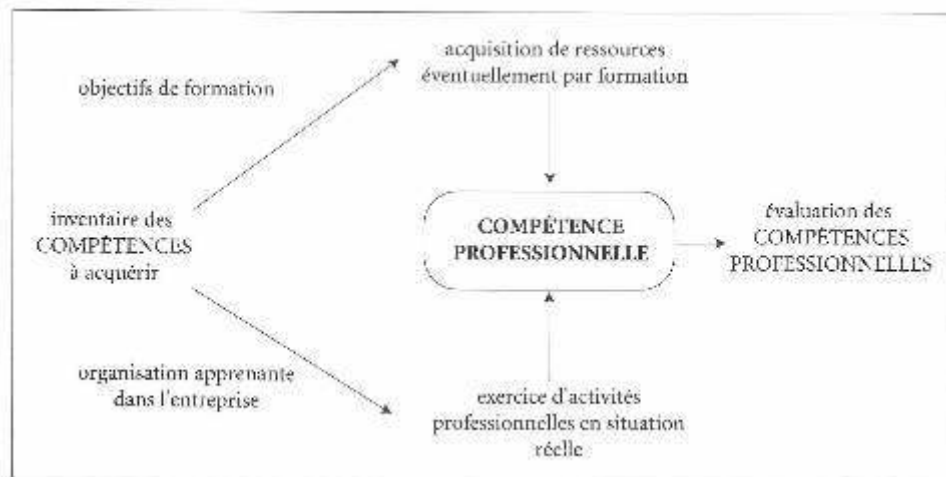
### Compétence et diplôme

- 14 Par conséquent, un diplôme certifie des savoirs, savoir-faire et savoir-être et quelques compétences si celles-ci ont été développées et évaluées en situation réelle de travail. C'est notamment le cas pour les CAP, BEP et baccalauréats professionnels surtout lorsqu'ils sont préparés par apprentissage, par contrats d'insertion en alternance, par la formation continue...
- 15 Le positionnement dans la classification et, par conséquent, le niveau de rémunération d'un jeune qui débute, se fait essentiellement en fonction de son diplôme. Mais, il est de plus en plus fréquent qu'un minimum d'expérience professionnelle soit exigé pour

décrocher un contrat de travail à durée indéterminée. Ensuite, l'évolution dans la classification et, par conséquent, la progression de la rémunération, dépendent de l'expérience professionnelle, c'est-à-dire des compétences acquises au travail. Mais, contrairement au processus de délivrance des diplômes, il n'existe pas en France d'organisation institutionnelle (d'État, par exemple) chargée de la validation des compétences. Celle-ci se réalise donc, soit au sein de l'entreprise et peut se traduire en habilitations, soit par la branche professionnelle qui délivre alors des certificats de qualification professionnelle (CQP).

## Acquisition des compétences professionnelles

- 16 La compétence professionnelle est le résultat de la conjugaison de l'acquisition de ressources et de l'exercice de l'activité professionnelle.



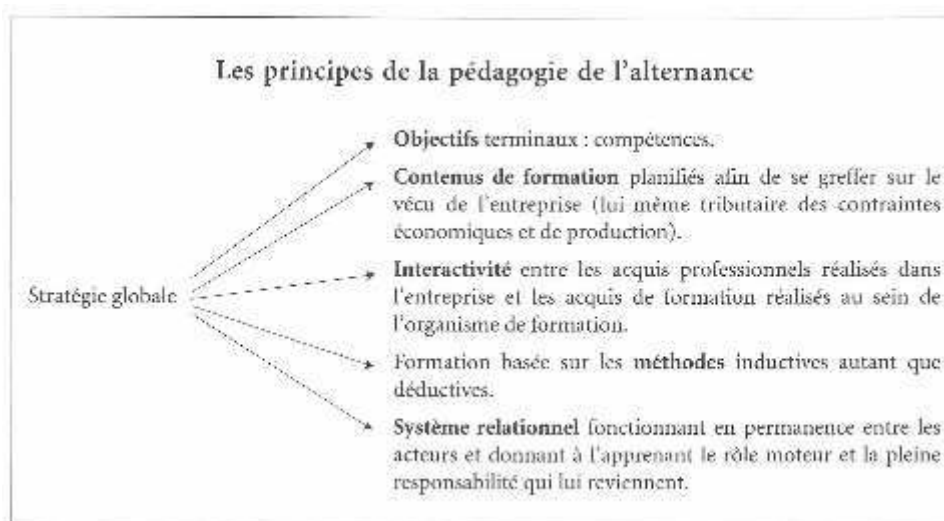
- 17 La formation professionnelle (cours, stages dans des organismes de formation) a essentiellement pour objectif de développer les ressources nécessaires aux compétences ciblées. Mais ces ressources peuvent être déjà disponibles ou acquises plus avantageusement ailleurs qu'en formation. Aussi, la formation ne doit-elle pas être systématiquement prescrite. Elle n'est pas une finalité en soi. Le diplôme professionnel, non plus, sauf quand celui-ci va induire une classification (ce qui est toujours le cas après une formation initiale) ou un changement de statut social (souhait individuel).
- 18 Le contenu de la formation, quand celle-ci s'avère nécessaire, est donc à définir en fonction des compétences visées. Ce qui entraîne, pour les savoirs notamment, un saucissonnage souvent choquant aux yeux d'enseignants habitués « à traiter l'ensemble du thème pour le thème ou du concept pour le concept ».
- 19 Symétriquement, l'entreprise est confirmatrice. Elle n'est plus seulement le lieu qui fournit au stagiaire les moyens nécessaires pour préparer un mémoire, mais demeure, avant tout, l'endroit où s'exercent les compétences et, par conséquent, l'endroit où ces dernières peuvent s'acquérir et se développer pourvu que les conditions favorables soient réunies, c'est-à-dire que l'organisation soit apprenante et offre un contexte humain, social, psychologique et matériel capable d'impliquer l'apprenant dans la production. Car s'il est vrai que l'on n'apprend pas à nager ailleurs que dans l'eau, encore faut-il y être encouragé et conseillé. Quand ? Chaque fois qu'il s'agit d'acquérir ou développer une compétence, c'est-à-dire tout au long de la vie.

- 20 Bien entendu, il va de soi que le développement des ressources par la formation gagne à être en phase avec l'acquisition des compétences et réciproquement. De ce fait, l'organisation générale concernant les deux sites que sont l'école et l'entreprise prend toute son importance. Elle est désignée par l'expression « pédagogie de l'alternance ».

## Organiser la pédagogie de l'alternance

### Les objectifs

- 21 La pédagogie de l'alternance affiche clairement trois objectifs :
- faire acquérir plus rapidement et avec une meilleure qualité des ressources individuelles (dont le besoin est préalablement ressenti en entreprise), des compétences professionnelles (exercées dans le contexte socio-organisationnel de l'entreprise) ;
  - apprendre à acquérir des ressources nouvelles ;
  - apprendre à acquérir des compétences nouvelles et à élargir les anciennes.
- 22 Le premier de ces trois objectifs est plus immédiatement opérationnel : le commercial doit apprendre à vendre, le boulanger à faire la pâte levée et... à vendre le pain. Les deux autres objectifs sont plus éducatifs, plus porteurs d'avenir – singulièrement, le dernier qui apporte une réponse directe aux exigences, signalées plus haut, de polyvalence et d'adaptabilité. On peut dire aujourd'hui qu'il est essentiel pour tout professionnel, quel que soit son emploi et quel que soit son statut (salarié ou profession libérale), d'apprendre à acquérir des compétences.
- 23 Observons, au passage, qu'avec de tels objectifs la pédagogie de l'alternance n'est nullement réservée aux publics en difficulté scolaire, sociale ou intellectuelle... Or, c'est une idée pourtant très répandue en France que l'alternance n'est qu'une seconde chance pour ceux qui échouent en formation initiale et à temps plein. Curieuse conception de l'alternance qui sous-entend la primauté du savoir et du verbe (à l'école) sur la compétence professionnelle (en entreprise).



## La démarche

- 24 La pédagogie de l'alternance comporte trois phases : l'inventaire des besoins, l'organisation pédagogique et la préparation de la validation finale des compétences acquises.
- 25 Pour inventorier les besoins, il s'agit de :
- lister les activités essentielles et les compétences clés attendues dans l'emploi, (pour gagner du temps, on peut utiliser le référentiel national du métier, rédigé à l'initiative de la branche professionnelle ou de l'Éducation nationale) ;
  - évaluer et valider les compétences professionnelles préacquises (par définition, il n'y en a pas en formation initiale) ;
  - par différence, lister les compétences à acquérir ou à élargir. Ces compétences sont autant d'objectifs terminaux pour lesquels il faut définir un niveau de performance attendu, des délais d'acquisition... ;
  - positionner l'apprenant par rapport aux ressources nécessaires aux compétences ;
  - repérer les ressources déjà possédées, celles restant à acquérir constituant autant d'objectifs de formation ;
  - faire valider ces objectifs par le prescripteur. Pour organiser la pédagogie, il s'agit de :
  - planifier l'acquisition des compétences en fonction du programme d'activités de l'entreprise ;
  - déduire de ce planning un programme de formation et définir des objectifs pédagogiques globaux ;
  - définir pour chaque discipline des objectifs pédagogiques spécifiques tenant compte des acquis réalisés en entreprise, reposant sur la transdisciplinarité de capacités intellectuelles, des méthodes de travail, un savoir-être, éventuellement des savoirs, préparant l'acquisition des compétences en entreprise et ce, si possible, immédiatement après la formation ;
  - organiser transdisciplinairement la mise en commun des acquis professionnels au retour dans l'entreprise ;
  - organiser, avant chaque départ de l'entreprise, l'information de celle-ci sur les acquis individuels réalisés pendant la formation, les compétences auxquelles doit s'exercer l'apprenant, l'évaluation à conduire, en entreprise, sur les compétences.
- 26 Et pour la préparation de la validation finale des compétences acquises, les mises en œuvre d'une telle démarche ont permis certaines observations. L'acquisition des compétences professionnelles peut éventuellement être couplée avec la préparation d'un diplôme, une telle formation professionnelle n'empêchant pas une formation générale ou technique simultanée. C'est le cas de l'apprentissage, par exemple.
- 27 La transversalité des compétences par rapport aux tâches permet d'organiser une formation commune à un groupe d'apprenants travaillant dans des entreprises différentes, ayant des activités différentes. C'est même par ce biais que les formateurs et les enseignants sont entrés dans la logique des compétences.
- 28 Une organisation modulaire des contenus de formation aide à construire des parcours individualisés, cependant elle s'avère difficile et coûteuse à installer. Si l'apprenant destinataire de la formation ne reste pas l'acteur principal, il y a risque d'échec.

\*\*



- 29 Bien des entreprises ont déjà mesuré que l'organisation taylorienne du travail ne correspond plus aux contraintes qu'elles subissent. Beaucoup savent aussi que leur compétitivité et donc leur survie dépendent d'une gestion plus souple des ressources humaines, gestion facilitée par la logique des compétences. Par ailleurs, l'individu doté d'un bon portefeuille de compétences possède une meilleure garantie contre le chômage, bien supérieure en tout cas à celle que représente son plan d'épargne contre la perte de salaire. La formation s'inscrit donc dans la gestion de son propre patrimoine de compétences.
- 30 Par conséquent, les objectifs, la conception et la conduite des formations professionnelles subiront encore de profondes redéfinitions. Ceci n'est pas étonnant quand on mesure à quelles contraintes sont aujourd'hui confrontées les entreprises. Or, il s'agit là d'un défi qui concerne tous les individus puisque c'est bien dans l'entreprise que se créent les richesses dont dépendent le niveau et la qualité de vie de chacun.
- 

## NOTES

1. *Prêts pour l'avenir*, Indicateurs des systèmes d'enseignement, Paris, OCDE, 1997, p. 112.
  2. Cf. la norme française AFNOR XW 50 - DOC n°59, §3.7.4.
- 

## RÉSUMÉS

Sur un fond de description analytique de procédures et de questionnement du lecteur, est proposée une étude sur l'obligation que représente pour l'entreprise et ses acteurs une démarche de formation tout au long de la vie. Pour échapper à la réponse de facilité (chaque expérience complète la formation de l'individu) et à l'incantation (là est la solution nouvelle et adéquate), l'auteur met en évidence les traits qui caractérisent les mutations de la formation professionnelle considérée dans la globalité de la formation tout au long de la vie. L'entrée dans la formation par les compétences et non plus par les contenus, et le dispositif d'entreprise apprenante illustre plus particulièrement le concept.

## INDEX

**Mots-clés :** compétence, formation alternée, formation professionnelle, politique éducative

## AUTEUR

**YVES MICHEL**

Chef de projet "Logique/compétence", direction de la formation, Conseil national du patronat français, Paris, France